



「第15回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」結果概要

公益財団法人 日本生産性本部

産業界労使、学識経験者などで構成している公益財団法人日本生産性本部は、1997年より、全上場企業の人事労務担当者を対象に「日本的雇用・人事の変容に関する調査」を実施している。今回の調査は第15回にあたり、2016年7月から8月下旬にかけて実施した。結果のポイントは以下の通り。(調査結果概要は2頁参照)

- 「“いわゆる正社員”(無限定正社員)という働き方は今後も主流」との回答が約8割(82.0%)を占める。その利点としては「人材の柔軟な異動・配置が可能」(92.5%)、「長期的視点に立った人材の育成が出来る」(76.7%)等があげられている。逆に、問題点は「転居を伴う転勤・異動があるため生活基盤が安定しにくい」(60.9%)、「残業や休日出勤など長時間労働になりがち」(33.8%)等となっている。(3頁参照)
- 正社員(特にホワイトカラー層)の長時間労働について企業側の評価を尋ねたところ「労働時間の長短と評価は関係ない」が44.4%と最も回答が多く、次に「プラスに評価する傾向がある」が24.8%となっている。また、正社員(特にホワイトカラー)の生産性が同業他社に比べて「高い」、「どちらかという高い」と感じている企業では、長時間労働に対して「労働時間の長短と評価は関係ない」が43.8%と最も高くなっているおり、生産性が「低い」、「どちらかという低い」と感じている企業では「プラスに評価する傾向がある」が43.3%と最も高くなっている。(4頁参照)
- 正社員の働き方の多様化・柔軟化(時間や場所等)につながる制度の導入率を見ると、「フレックスタイム制度」の導入率が最も高く49.6%となっている。しかし、これ以外の施策については、いずれも導入率は低く、「在宅勤務制度」(18.8%)、「専門業務型裁量労働制」(17.3%)、「短時間正社員制度」(16.5%)、「企画業務型裁量労働制」(10.5%)、「朝型勤務(始業時間繰り上げ)」(9.8%)などとなっている。(6頁参照)
- 但し、こうした施策を導入している企業では、施策の生産性向上効果を高く評価している。「企画業務型裁量労働制」では「大いに効果あり」(36.4%)、「やや効果あり」(54.5%)で併せると90.9%が生産性向上に効果ありと回答している。また、最近注目されている「在宅勤務制度」も同じく5.6%、61.1%で併せると66.7%となっている。また、「朝型勤務(始業時間繰り上げ)」も同じく25.0%と50.0%で併せると75.0%となっており、労働時間や場所の柔軟性を高める制度が生産性向上に寄与しているとの回答が多い。(7頁参照)
- 勤務地を限定して働くことができる勤務地限定制度の導入率は30.1%となっている。勤務地限定制度を導入している企業の6割強(62.2%)が、非正社員から勤務地限定の正社員に「登用する仕組みがあり、実際に該当者もいる」と回答しており、勤務地限定制度が非正社員の正社員登用の効果的な制度となりえる可能性を示しているものと思われる。(8頁、12頁参照)
- 業績や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)と思われる社員の年齢層を尋ねたところ、50歳代という回答が49.6%と約半数を占めている。こうしたことも背景に、仕事・職務内容を反映する賃金である「役割・職務給」の導入率は高水準で推移しており、管理職層で74.4%、非管理職層で56.4%となっている。(5頁、16頁参照)

【お問い合わせ先】

公益財団法人 日本生産性本部 ワークライフ部 雇用システム研究センター (担当: 東狐^{とうこ})
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 (Tel 03-3409-1123 Fax 03-3409-2617 <http://activity.jpc-net.jp>)

JPC 調査

検索

調査結果概要

I. ”いわゆる正社員“(無限定正社員)について(→3~7 頁)

- 働き方改革が政策課題となっている中、“いわゆる正社員”(勤務地・仕事内容・労働時間などの限定条件が特でない正社員。以下、「無限定正社員」という働き方は、「今後も主流の働き方である」との回答が8割強(82.0%)を占める。
- 企業から見た無限定正社員という働き方の利点は、「人材の柔軟な異動・配置が可能」(92.5%)、「長期的視点に立った人材の育成が出来る」(76.7%)、「次世代人材の計画的育成が出来る」(47.4%)などがあげられている。また、問題点としては「転居を伴う転勤・異動があるため生活基盤が安定しにくい」(60.9%)、「残業や休日出勤など長時間労働になりがち」(33.8%)などとなっている。
- 正社員(特にホワイトカラー層)の長時間労働に対する企業側の評価を尋ねたところ「労働時間の長短と評価は関係ない」が44.4%と最も回答率が高くなっているものの、次に回答が多いのは、「プラスに評価する傾向がある」24.8%となっている。一方、「マイナスに評価する傾向がある」が13.5%となっており、マイナスに評価するよりはプラスに評価するという企業割合の方が10ポイント強高くなっている。正社員(特にホワイトカラー)の生産性が「高い」、「どちらかという高い」企業では、長時間労働に対して「労働時間の長短と評価は関係ない」が43.8%と最も高くなっている。一方、生産性が「低い」、「どちらかという低い」企業では「プラスに評価する傾向がある」は43.3%、「労働時間の長短と評価は関係ない」は26.7%となっている。
- 正社員(特にホワイトカラー層)の働き方の多様化・柔軟化につながる制度の導入率と生産性への効果を見ると、フレックスタイム制度の導入率が最も高く49.6%を占めており、導入企業に生産性向上効果を尋ねると「大いに効果あり」18.2%、「やや効果あり」52.7%で併せると70.9%となる。「企画業務型裁量労働制」は導入率が低いものの(10.5%)、生産性向上に「大いに効果あり」は36.4%と最も高くなっており、「やや効果あり」(54.5%)と併せると90.9%が効果ありと回答している。また「専門業務型裁量労働制」も、導入率は17.3%と低いが、「大いに効果あり」は27.8%、「やや効果あり」は50.0%で、併せると77.8%が効果ありと回答している。「在宅勤務制度」や「朝型勤務(始業時間繰上げ)」についても同様の傾向となっている。
- 業績や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)と思われる社員の年齢層を尋ねたところ、50歳代という回答が49.6%と約半数を占めている。

II. 勤務地限定制度について (→8~12 頁)

- 勤務地限定制度を「すでに導入している」企業は30.1%だが、第3次産業での導入率は42.9%と高くなっている。
- 勤務地限定制度を導入している企業では、制度導入のメリットとして「社員の長期的な定着」(73.3%)や「優秀な女性社員の退職抑制」(55.6%)、「雇用の維持」(44.4%)といった労働力確保に効果があると回答している。一方で、課題としては「勤務地を選択する社員が多数いると、柔軟な人事異動ができにくくなる」(80.0%)等があげられている。
- 勤務地限定制度を導入している企業の6割強(62.2%)が、非正社員から勤務地限定の正社員に「登用する仕組みがあり、実際に該当者もいる」と回答している。

III. 高年齢者(シニア)の雇用・処遇について(→13~15 頁)

- 60歳以降の雇用継続措置は、再雇用制度という企業が大多数を占める(89.5%)。再雇用制度を導入している企業の約6割(57.3%)は「現役世代の賃金カーブの見直しはしない」と回答しているが、一方で、「現役世代の賃金カーブの見直しを行った」企業が20.2%、「現役世代の賃金カーブの見直しを行っていないが、行う予定」という企業も21.8%となっている。

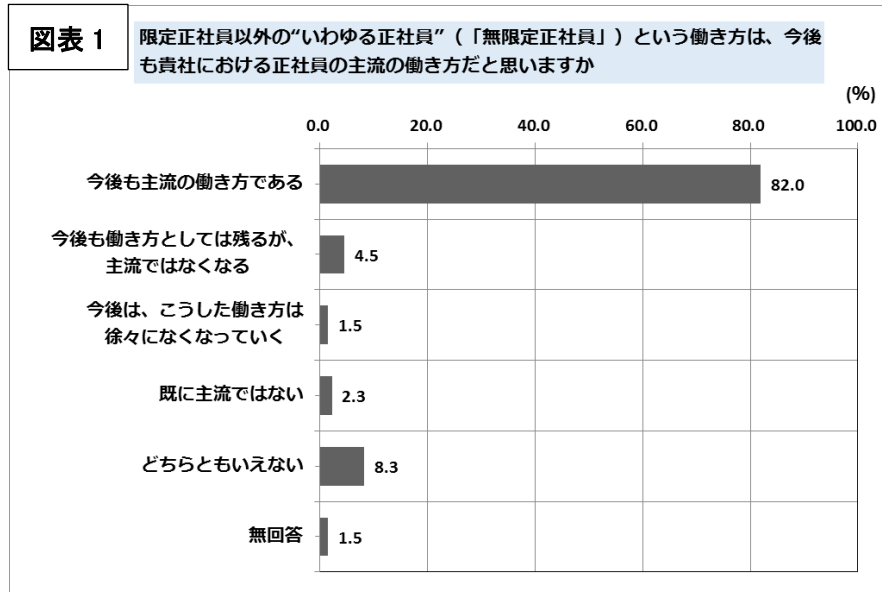
IV. 賃金制度(体系)導入状況 (→16~17 頁)

- 仕事・職務内容を反映する賃金である「役割・職務給」の導入率は高水準で推移しており、管理職層で74.4%非管理職層で56.4%となっている。また、職務遂行能力を反映する賃金(職能給)も、管理職層で66.9%、非管理職層で82.7%となっており、多くの企業で役割・職務給と職能給が併用されている実態がうかがわれる。一方、年齢・勤続給の導入率は漸減しており、管理職層で24.8%、非管理職層で49.6%となっている。

I. 「いわゆる正社員」(無限定正社員)について

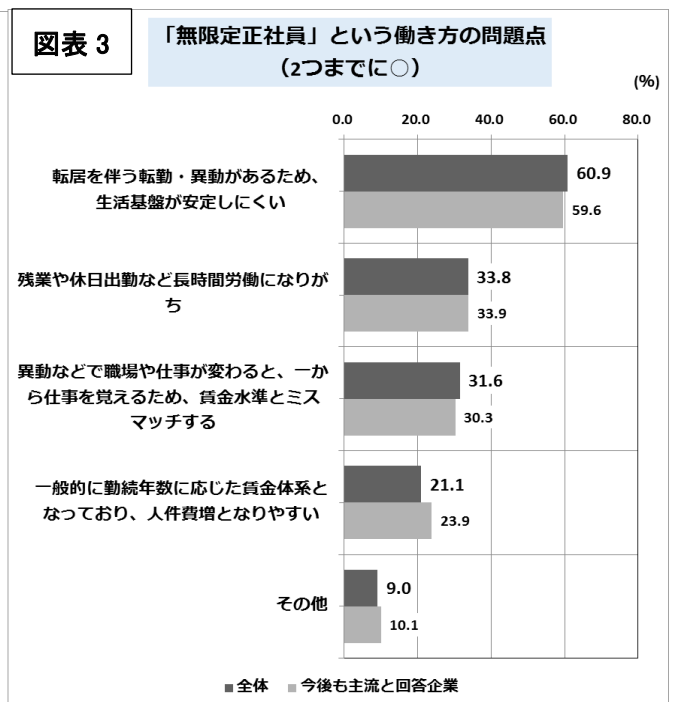
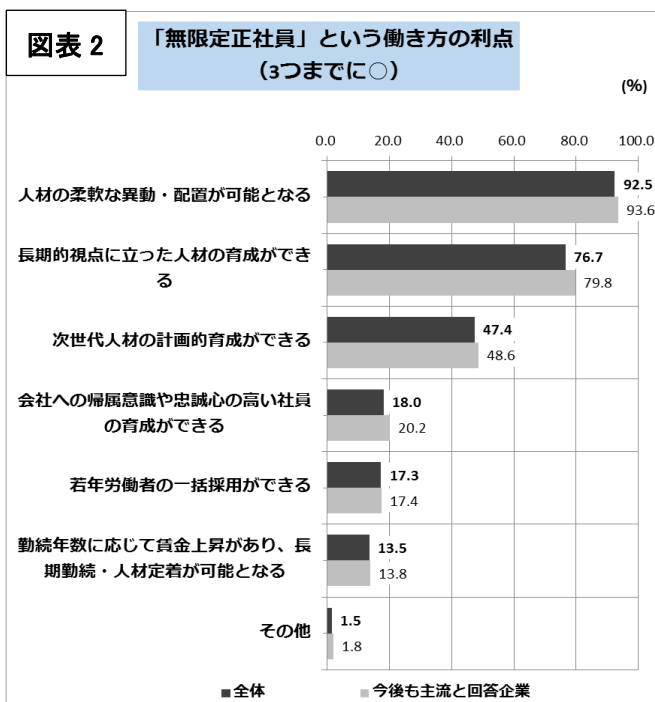
1. 「いわゆる正社員」(無限定正社員)という働き方

調査では、「いわゆる正社員」(勤務地・仕事内容・労働時間などの限定条件が特でない正社員。以下、「無限定正社員」という働き方は、今後も貴社における正社員の働き方の主流であると思うかどうかを尋ねた。その結果、図表のように、8割強の企業が、「無限定社員という働き方は今後も正社員の主流の働き方」と回答している(図表1)。



無限定社員という働き方の利点を3つまで選択してもらったところ、「人材の柔軟な異動・配置が可能となる」(92.5%)、「長期的視点に立った人材の育成が出来る」(76.7%)、「次世代人材の計画的育成が出来る」(47.4%)となっている(図表 2)。「その他」として、「グループ会社の中核として広い視野の人材の育成が可能」があげられている。

一方、無限定社員という働き方の問題点は、「転居を伴う転勤・異動があるため生活基盤が安定しにくい」(60.9%)、次いで、「残業や休日出勤など長時間労働になりがち」(33.8%)となっている(図表 3)。「その他」として、「地元から離れることを嫌う若年者の採用に不利」、「スペシャリストの概念がなくなり、国際競争力が下がる」等となっている。



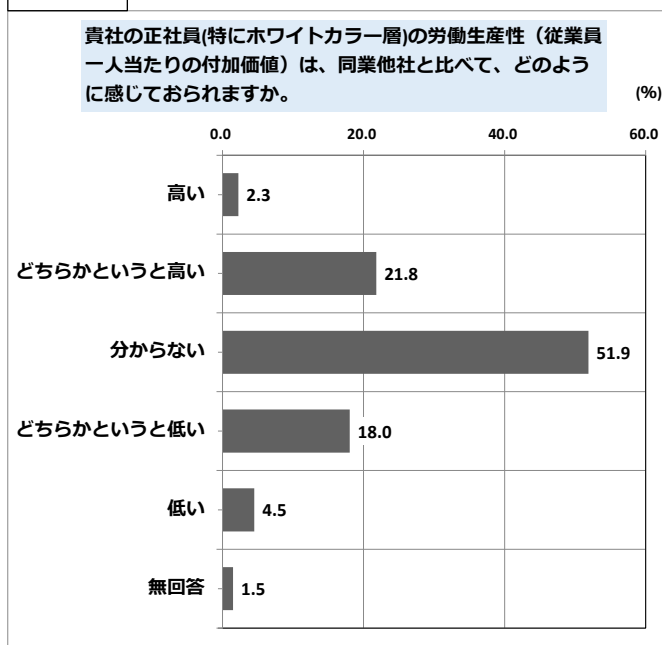
2.正社員の労働生産性と長時間労働

自社の正社員(特にホワイトカラー層)の労働生産性(従業員一人当たりの付加価値)は、同業他社と比べて、どのように感じているか尋ねた。結果は、「分からない」との回答が 51.9%と最も高くなっている。生産性が「高い」(2.3%)と「どちらかという高い」(21.8%)を併せると 24.1%、一方「低い」(4.5%)、「どちらかという低い」(18.0%)を併せると 22.5%となっており、ほぼ同率となっている(図表 4)。

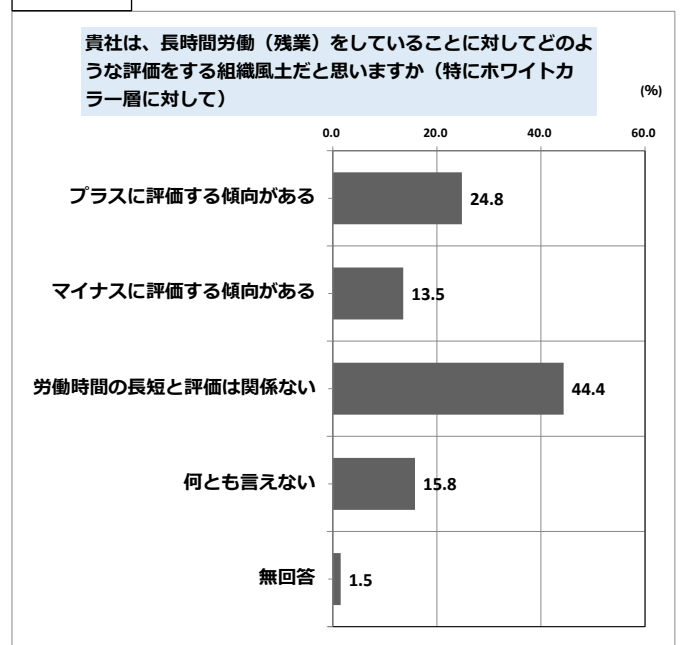
正社員の長時間労働解消が働き方改革課題の一つとなっているが、長時間労働に対する企業側の評価を尋ねたところ「労働時間の長短と評価は関係ない」が 44.4%と最も回答率が高くなっているものの、次に回答が多いのは、「プラスに評価する傾向がある」24.8%となっている。一方、「マイナスに評価する傾向がある」が 13.5%となっており、マイナスに評価するよりはプラスに評価するという企業割合の方が 10 ポイント強高くなっている(図表 5)。

自社の正社員の労働生産性の高さや長時間労働への評価をクロス集計してみると、生産性が「高い」、「どちらかという高い」企業では、長時間労働に対して「プラスに評価する傾向がある」は 25.0%で、「労働時間の長短と評価は関係ない」が 43.8%となっている。一方、生産性が「低い」、「どちらかという低い」企業では「プラスに評価する傾向がある」は 43.3%で、「労働時間の長短と評価は関係ない」は 26.7%となっている(図表 6)。

図表 4

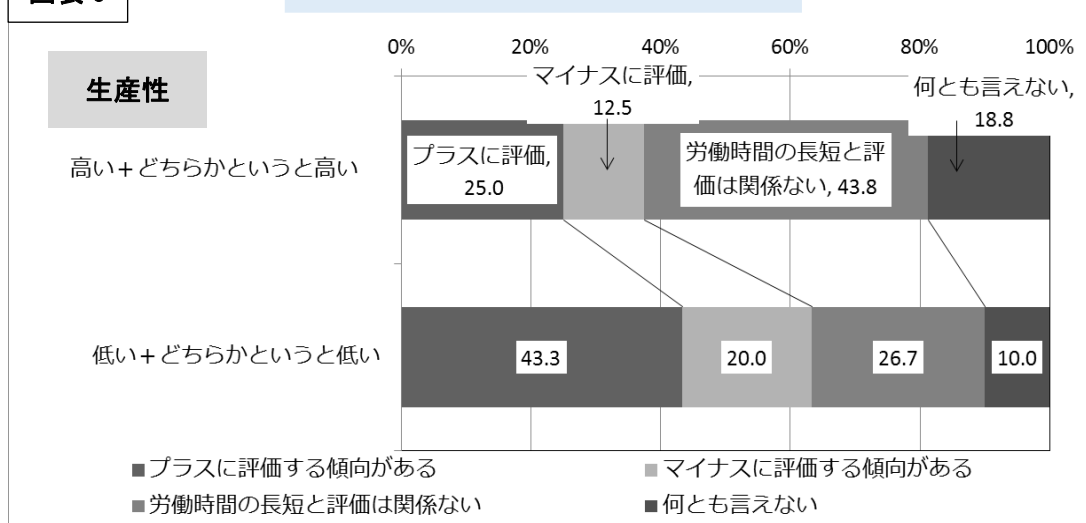


図表 5



図表 6

正社員の生産性の高さや長時間労働の評価

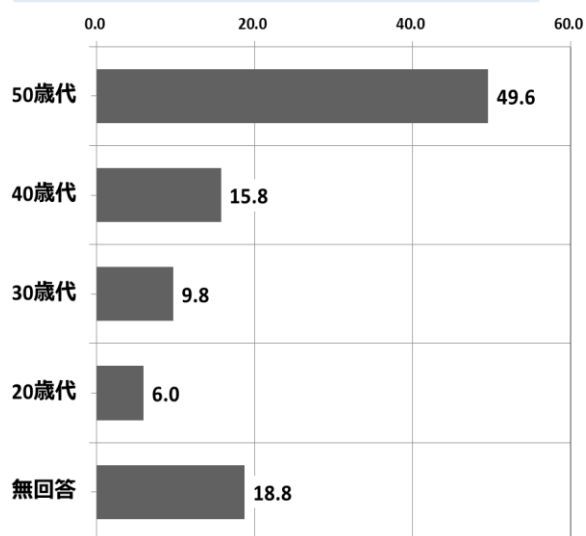


業績や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)と思われる社員の年齢層を尋ねたところ、50歳代という回答が49.6%と約半数を占めている。次に多いのが40歳代で15.8%であるのに対しても比較的高い回答となっている。企業としては50歳代で業績や成果・貢献度に比べて賃金水準が高いと感じていることが分かる(図表7)。

また、業績や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)と思われる社員が正社員の何割程度を占めているかを尋ねたところ、最も多い回答は1~2割未満で36.1%、次いで2~3割未満が24.8%、更に3割以上という企業も17.3%となっている(図表8)。

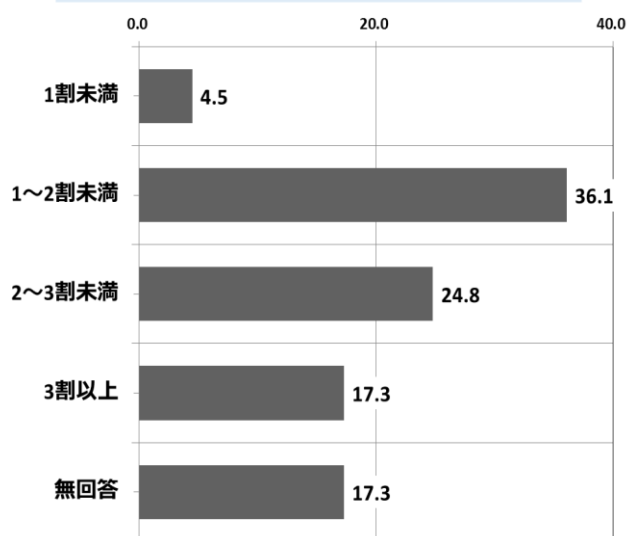
図表 7

業績や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)と思われる社員はどの年齢層に多く見られると思いますか。(%)



図表 8

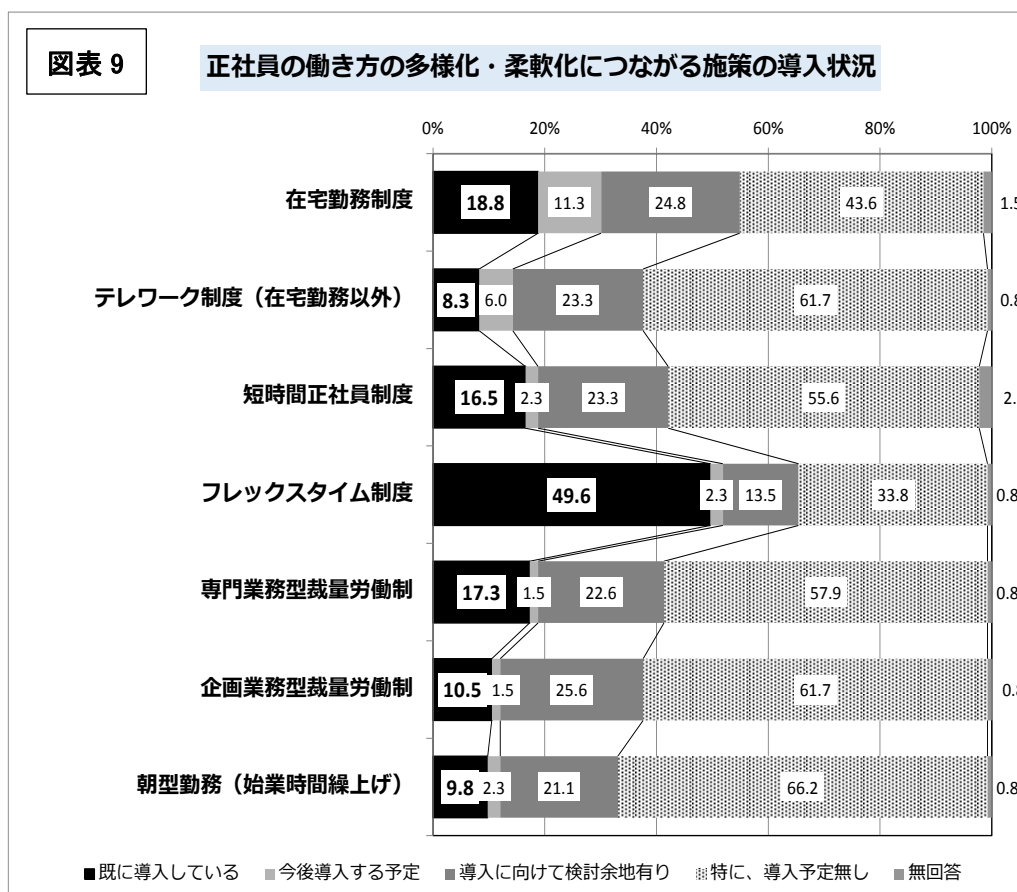
業績や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)と思われる社員は正社員の何割程度だと思いますか。(%)



3. 正社員の働き方の多様化・柔軟化につながる施策の導入状況と生産性向上への効果

正社員(特にホワイトカラー)の働き方の多様化・柔軟化につながると思われる7つの施策(在宅勤務制度、テレワーク制度(在宅勤務以外)*、短時間正社員制度*、フレックスタイム制度、専門業務型裁量労働制*、企画業務型裁量労働制*、朝型勤務(始業時間繰上げ)*)について導入状況を尋ねた¹。

その結果、「すでに導入している施策」として最も回答率が高かったのは、「フレックスタイム制度」で49.6%となっている。次いで、「在宅勤務制度」(18.8%)、「専門業務型裁量労働制」(17.3%)、「短時間正社員制度」(16.5%)が続いている。また、「今後導入する予定」との回答率を見ると、「在宅勤務制度」が11.3%と高くなっている。「在宅勤務制度」については、「導入に向けて検討の余地有り」も24.8%と高く、関心の高さがうかがわれる(図表9)。



¹ 下記用語については、以下のように定義して、調査を行った(*の印がついた制度)。

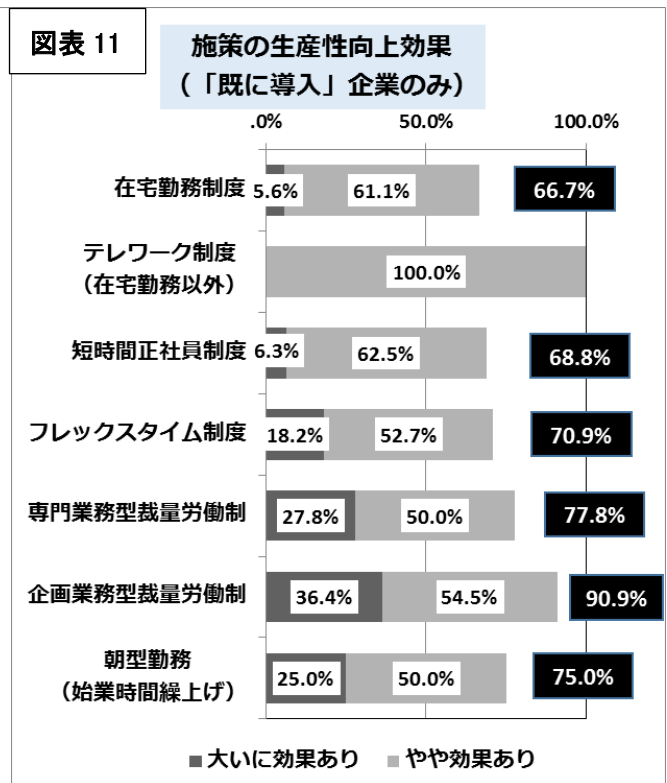
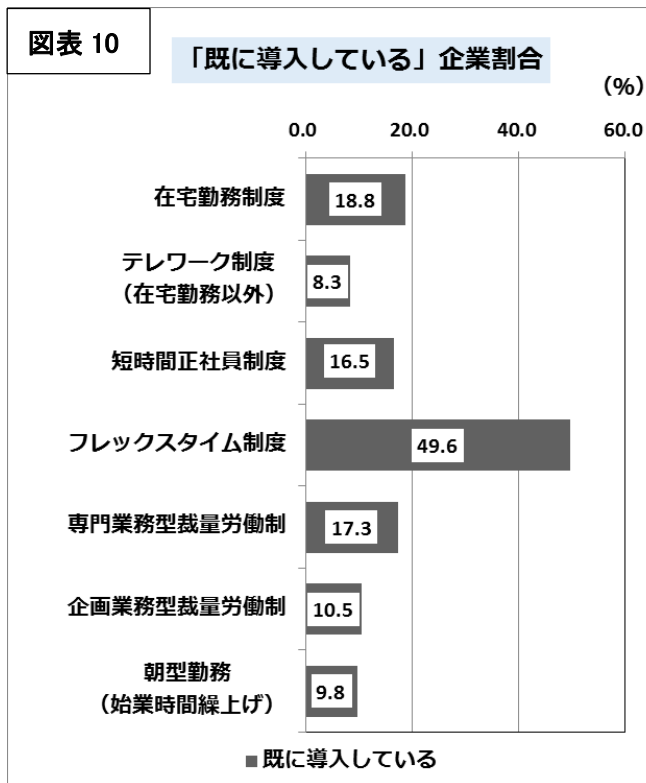
- ・テレワーク制度: 情報通信機器等を活用することで場所や時間にとらわれない働き方をする制度(サテライトオフィス、モバイルワーク等)
- ・短時間正社員制度: 育児・介護等法律で定められているだけでなく、自己啓発などを理由に短時間勤務ができる制度やライフステージに応じて短時勤務が選択できる制度
- ・専門業務型裁量労働制: 業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務として定められた業務(19業務)の中から、対象となる業務を労使で定め、労働者を実際にその業務に就かせた場合、労使であらかじめ定めた時間働いたものとみなす制度
- ・企画業務型裁量労働制: 業務の性質上、法令で定められた事業場で事業の運営に直接影響するような企画・立案・調査・分析などの業務に労働者を就かせた場合、実際の労働時間に係わらず、その事業場の労使委員会で決議した時間働いたものとみなす制度
- ・朝型勤務制度: 例えば、始業時刻を朝9時から8時にシフトさせ、その分退社時間を繰り上げるといった勤務制度

次に、これらの施策を「すでに導入している」と回答している企業に、これらの施策が正社員の生産性向上(業務効率向上、創造的企画提案、業績・成果向上、等)に効果があるかを尋ねた。「すでに導入している」企業では、全般的に、施策が生産性向上に効果があるとの回答が多くなっており、「大いに効果あり」と「やや効果あり」を合計した回答割合は、いずれも6割強を占めている(図表10・11)。

「すでに導入している」との回答率が高い「フレックスタイム制度」(49.6%)では、「大いに効果あり」(18.2%)、「やや効果あり」(52.7%)を併せると、70.9%が効果ありと回答している。また、導入率は低いものの、「企画業務型裁量労働制」(導入率10.5%)については、「大いに効果あり」は36.4%と最も高くなっており、「やや効果あり」(54.5%)と併せると90.9%が効果ありと回答している。

「企画業務型裁量労働制」に次いで「大いに効果あり」との回答率が高いのは、「専門業務型裁量労働制」、「朝型勤務(始業時間繰上げ)」となっている。「専門業務型裁量労働制」は、導入率は17.3%と低いものの、「大いに効果あり」は27.8%、「やや効果あり」は50.0%で、併せると77.8%が効果ありと回答している。「朝型勤務(始業時間繰上げ)」も導入率は9.8%と低いものの、「大いに効果あり」は25.0%、「やや効果あり」は50.0%で、併せると75.0%が効果ありと回答している。

労働時間の柔軟性を高めるような制度が生産性向上に寄与しているとの回答が高くなっていることが分かる。



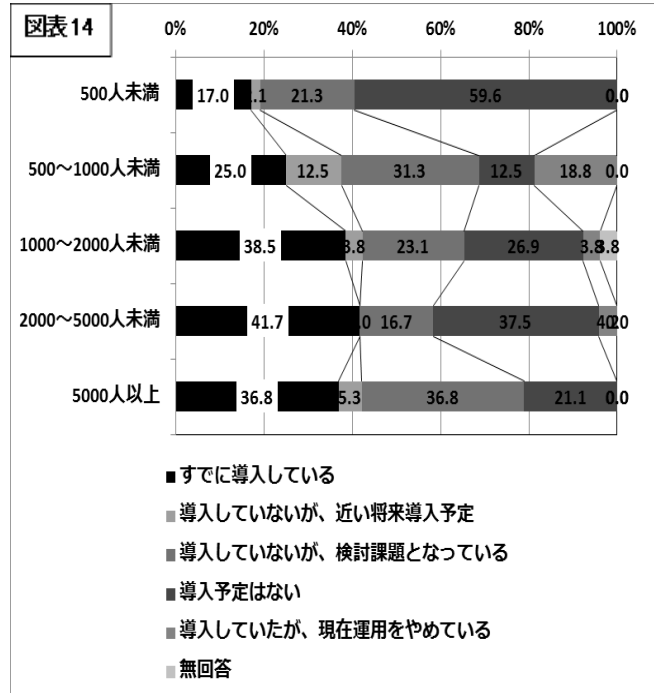
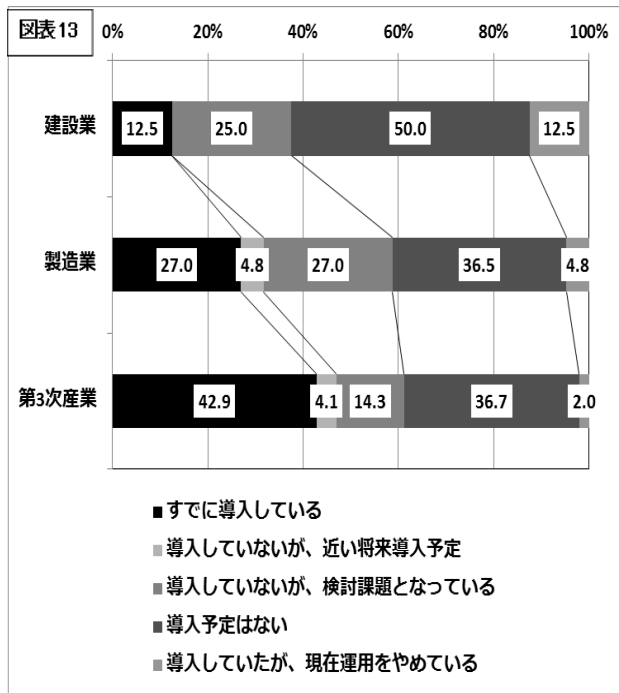
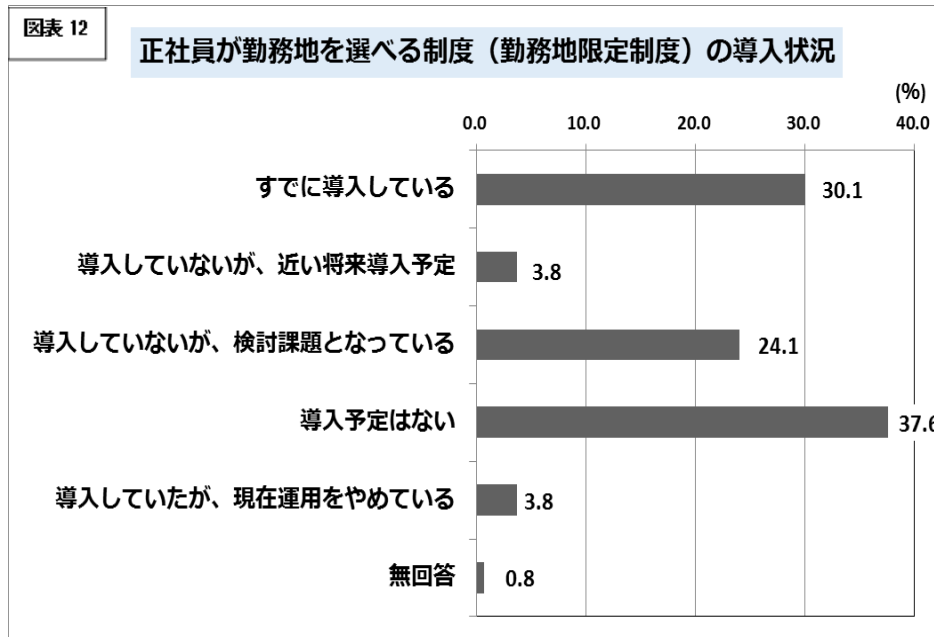
注：図表11の枠内数値は「大いに効果あり」と「やや効果あり」の合計

Ⅱ. 勤務地限定制度²について

1. 勤務地限定制度の導入状況

勤務地限定制度を「すでに導入している」企業は、30.1%となっている。また、「導入していないが、近い将来導入予定」が3.8%、「導入していないが、検討課題となっている」が24.1%となっており、企業の関心の高さがうかがわれる結果となっている(図表12)。

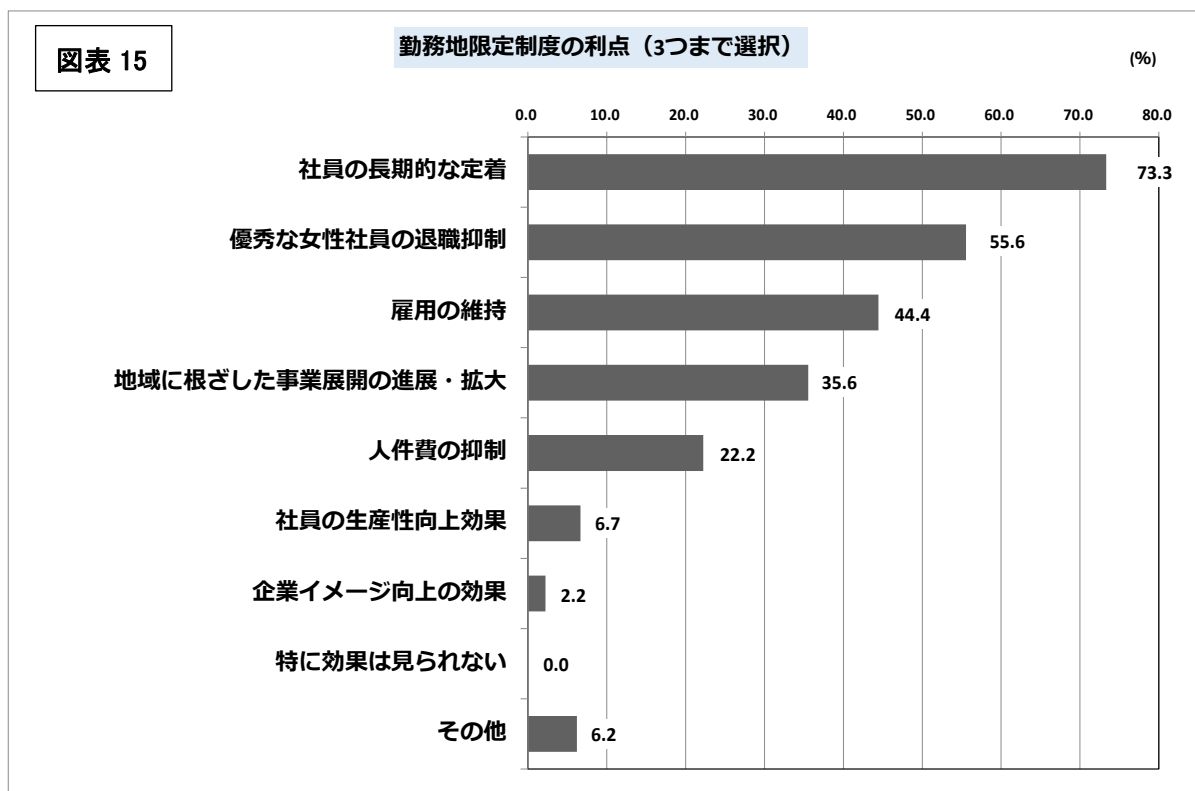
産業別で見ると、第3次産業で「すでに導入している」企業割合が42.9%となっており、製造業や建設業と比べて高くなっている(図表13)。また、企業規模別では、1,000人以上での導入率は4割前後となっており、特に2,000~5,000人規模で41.7%と高くなっている(図表14)。



² 調査では、「勤務地限定」とは、一定の地域内で転居せずに通勤可能な事業所のみで就業することとしている。

2. 勤務地限定制度の効果及び課題

勤務地限定制度を導入することの効果について尋ねた(回答は「すでに導入」および「導入していないが、近い将来導入予定」企業のみ)。最も回答率が高かったのは、「社員の長期的な定着」で73.3%となっている(図表15)。次いで「優秀な女性社員の退職抑制」(55.6%)、「雇用の維持」(44.4%)となっており、労働力確保に効果があるとの回答が多くなっている。「その他」としては、「地元志向の強い学生の採用がやりやすい」との意見があげられている。



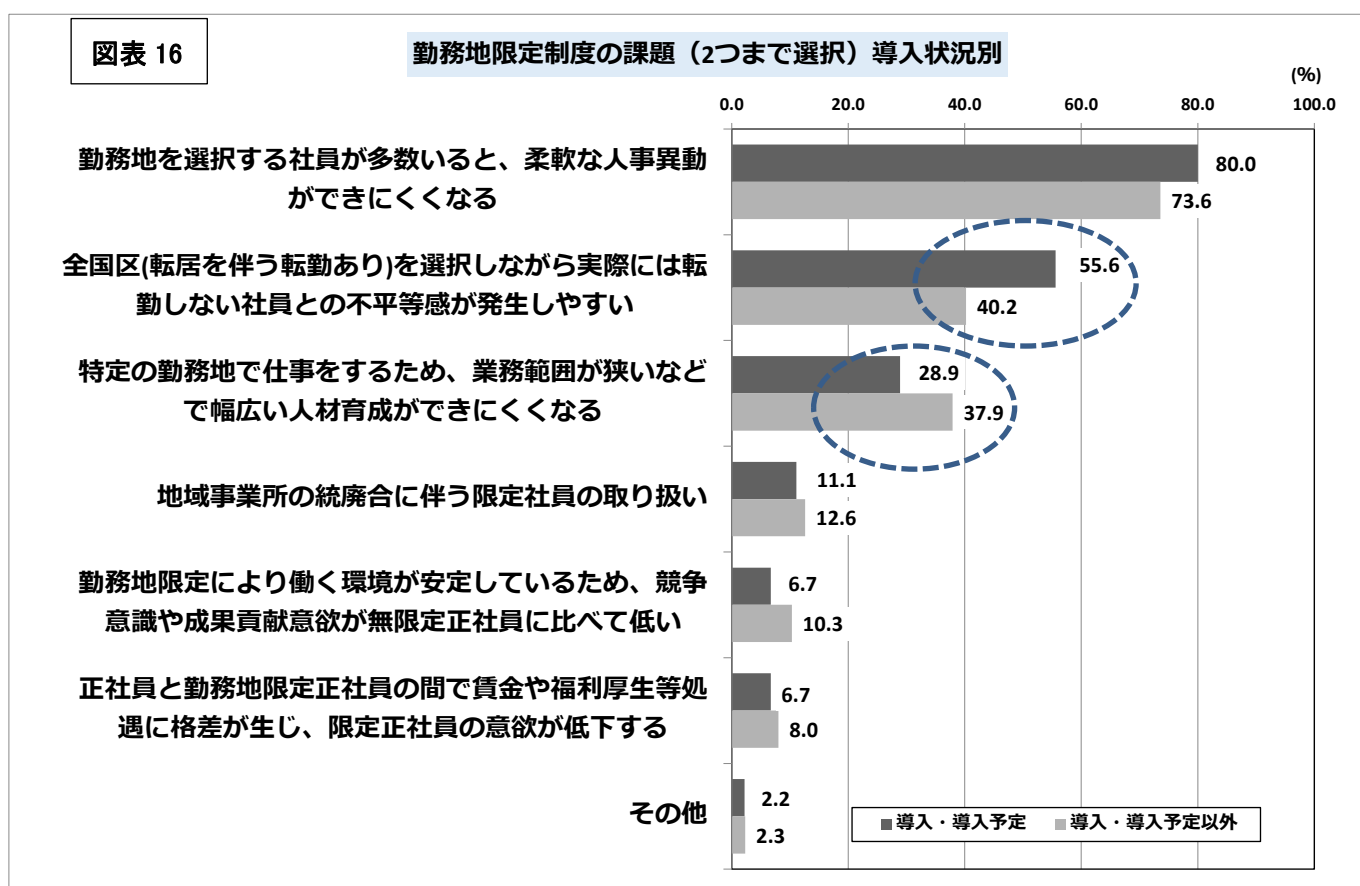
勤務地限定制度の課題について見ると、「すでに導入」あるいは「導入予定」という企業（以下、「導入・導入予定企業」とそれ以外の企業（以下、「それ以外の企業」）では、いずれも最も回答が多かったのは、「勤務地を選択する社員が多数いると、柔軟な人事異動ができにくくなる」（「導入・導入予定企業」80.0%、「それ以外の企業」73.6%）となっている（図表 16）。

次に回答が多かったのは、「全国区（転居を伴う転勤あり）を選択しながら実際には転勤しない社員との不平等感が発生しやすい」（同 55.6%、40.2%）、「特定の勤務地で仕事をするため、業務範囲が狭いなどで幅広い人材育成ができにくくなる」（同 28.9%、37.9%）となっているが、導入・導入予定企業とそれ以外の企業で回答率に差が見られる。

すなわち、「全国区（転居を伴う転勤あり）を選択しながら実際には転勤しない社員との不平等感が発生しやすい」については、導入・導入予定企業の方がそれ以外の企業に比べて 15.4 ポイント高くなっている。実際に制度導入した際、発生しやすい課題といえる。

一方、「特定の勤務地で仕事をするため、業務範囲が狭いなどで幅広い人材育成ができにくくなる」については、導入・導入予定企業がそれ以外の企業に比べて、9.0 ポイントほど低くなっている。導入・導入予定企業において課題ではあるが、実際には勤務地が限定されることが業務範囲の狭さにつながり人材育成ができないとは感じている企業はそれほど多くはない。

「その他」としては、「海外子会社の駐在員の人選が困難」、「事業所毎の要員の増減対応を異動・転勤で対応できなくなる」等があげられている。

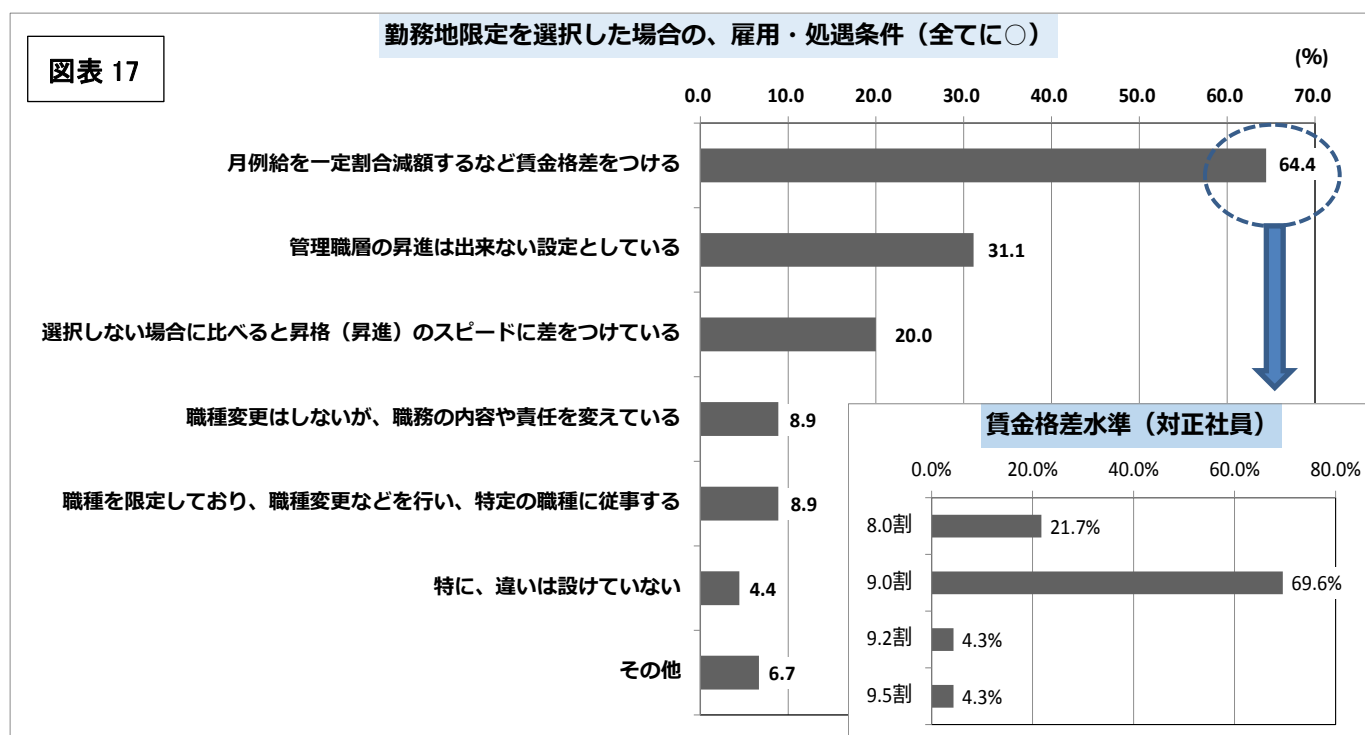


3. 勤務地限定となった場合の雇用・処遇上の条件

勤務地限定となった場合の雇用・処遇上の条件を尋ねたところ、最も回答が多かったのは、「月例給を一定割合減額するなど賃金格差をつける」(64.4%)となっている。なお、賃金格差水準としては、正社員(無限定正社員)に比べて9割水準という企業が最も多くなっている(69.6%) (図表 17)。

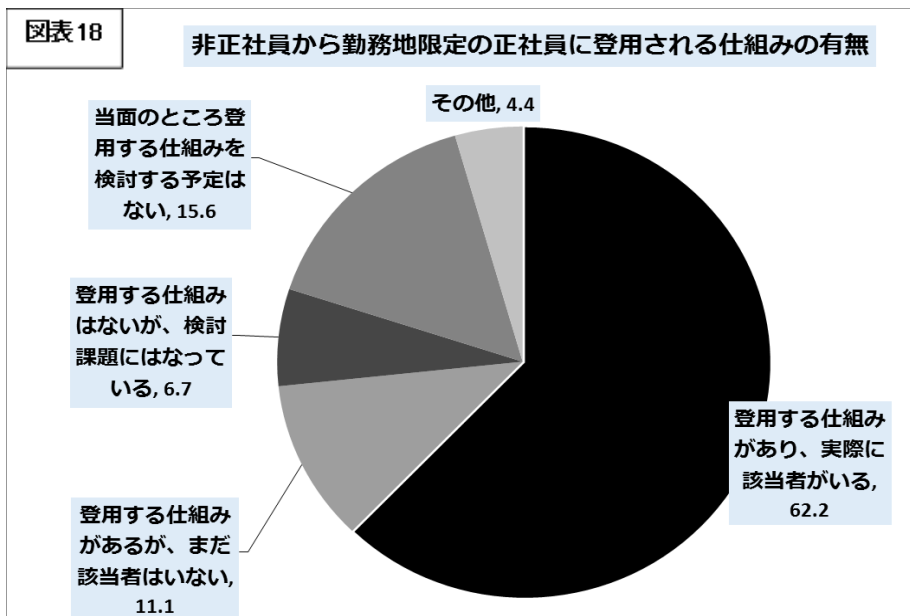
回答率は下がるが、次いで「管理職層の昇進は出来ない設定としている」(31.1%)、「選択しない場合に比べると昇格(昇進)のスピードに差をつけている」(20.0%)となっている。職種変更や職種限定などについても回答率は低く、調査の結果を見る限り、月例給の減額以外は正社員(無限定正社員)と変わらない雇用条件という企業が多いことが分かる。

「その他」としては、「昇進は、管理職(初級)まで」、「賞与に1割の格差あり」等があげられている。



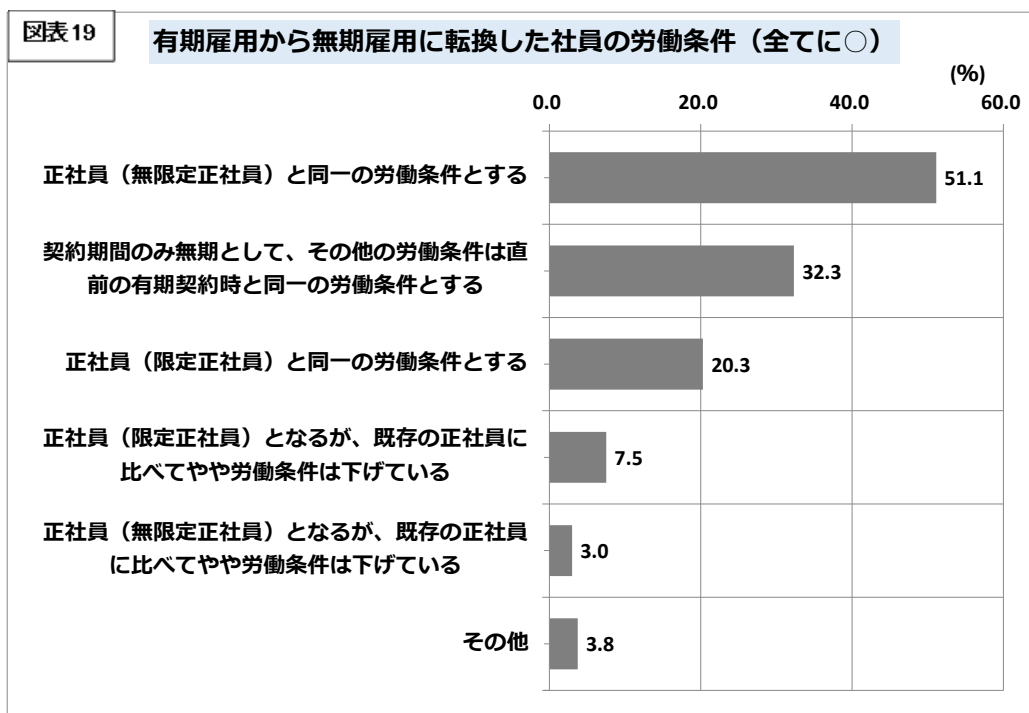
4. 非正社員から勤務地限定正社員への登用について

非正社員から勤務地限定の正社員に登用される仕組みがあるか尋ねた。「登用する仕組みがあり、実際に該当者がいる」という企業は6割強(62.2%)を占めている(図表18)。また、「登用する仕組みがあるが、まだ該当者はいない」という企業も11.1%となっており、登用する仕組みがある企業は7割強(73.3%)となる。勤務地限定制度が非正社員の正社員登用の効果的な制度となりえる可能性を示しているものと思われる。



有期雇用から無期雇用に転換した社員に適用される労働条件を尋ねたところ、「正社員(無限定正社員)と同一の労働条件とする」という企業は約半数(51.1%)となっている(図表19)。また、「正社員(限定正社員)と同一の労働条件とする」という企業も20.3%となっている。

次いで、回答が多かったのは「契約期間のみ無期として、その他の労働条件は直前の有期契約時と同一の労働条件とする」が32.3%となっている。

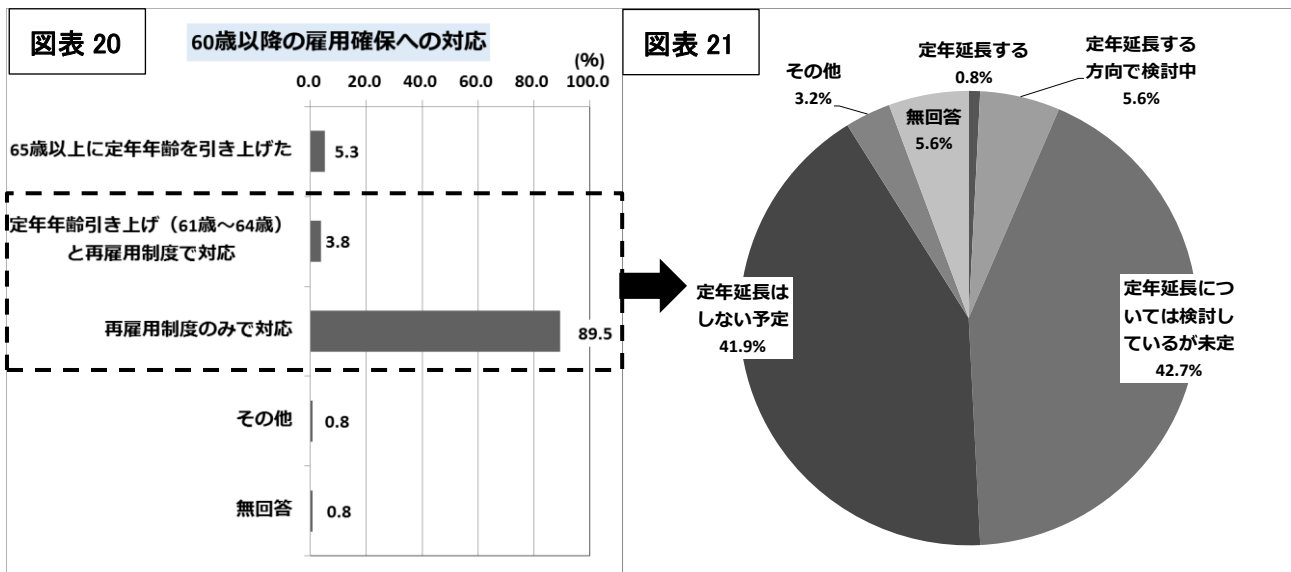


Ⅲ. 高齢層(シニア)の雇用・処遇について

1. 60歳以降の雇用継続措置

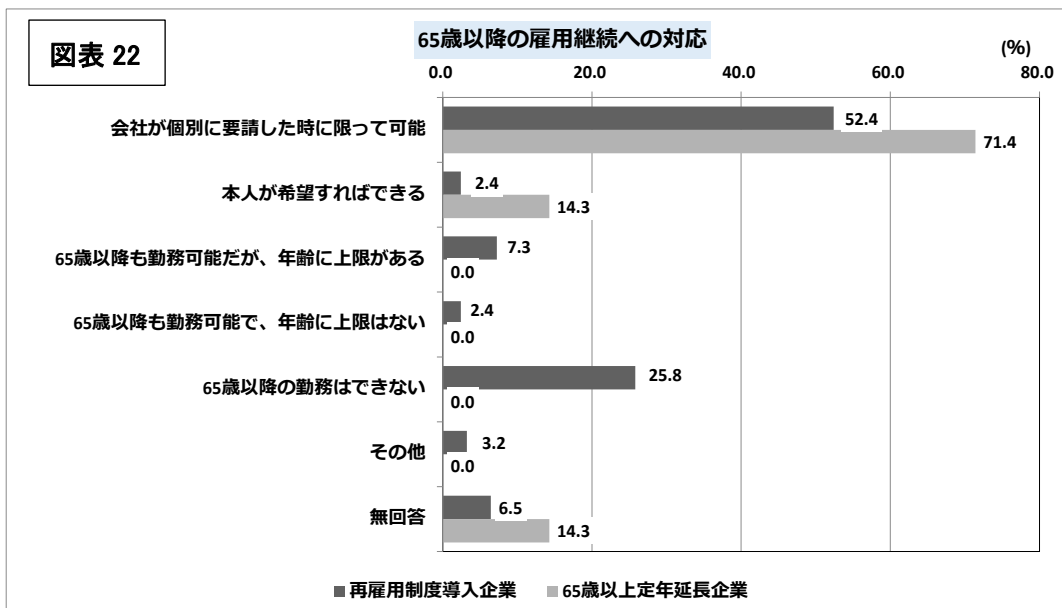
60歳以降の雇用継続措置としては、「再雇用制度のみで対応」という企業が約9割(89.5%)と大多数を占めており、定年年齢の引き上げなどの対応をしている企業はまだ少数となっている(図表20)。なお、「定年年齢引き上げ(61歳～64歳)と再雇用制度で対応」企業(3.8%)の定年年齢は、回答企業全てが64歳に設定している。また、「65歳以上に定年年齢を引き上げた」企業(5.3%)の定年年齢は、回答企業全てが65歳に設定している。

「再雇用制度のみで対応」と「定年年齢引き上げ(61歳～64歳)と再雇用制度で対応」企業に今後の定年延長の考えについて尋ねたが、「定年延長については検討しているが未定」(42.7%)と「定年延長はしない予定」(41.9%)という回答がほぼどちらも4割強を占める結果となっている(図表21)。



2. 65歳以降の雇用継続について

今後、労働力不足が急速に進むことが予測されているが、そうした中で65歳以降の雇用継続についての対応を見ると、再雇用制度導入企業および65歳以上定年延長企業いずれも「会社が個別に要請した時に限って可能」との回答が過半数を占めている(再雇用制度導入企業52.4%、65歳以上定年延長企業71.4%)(図表22)。

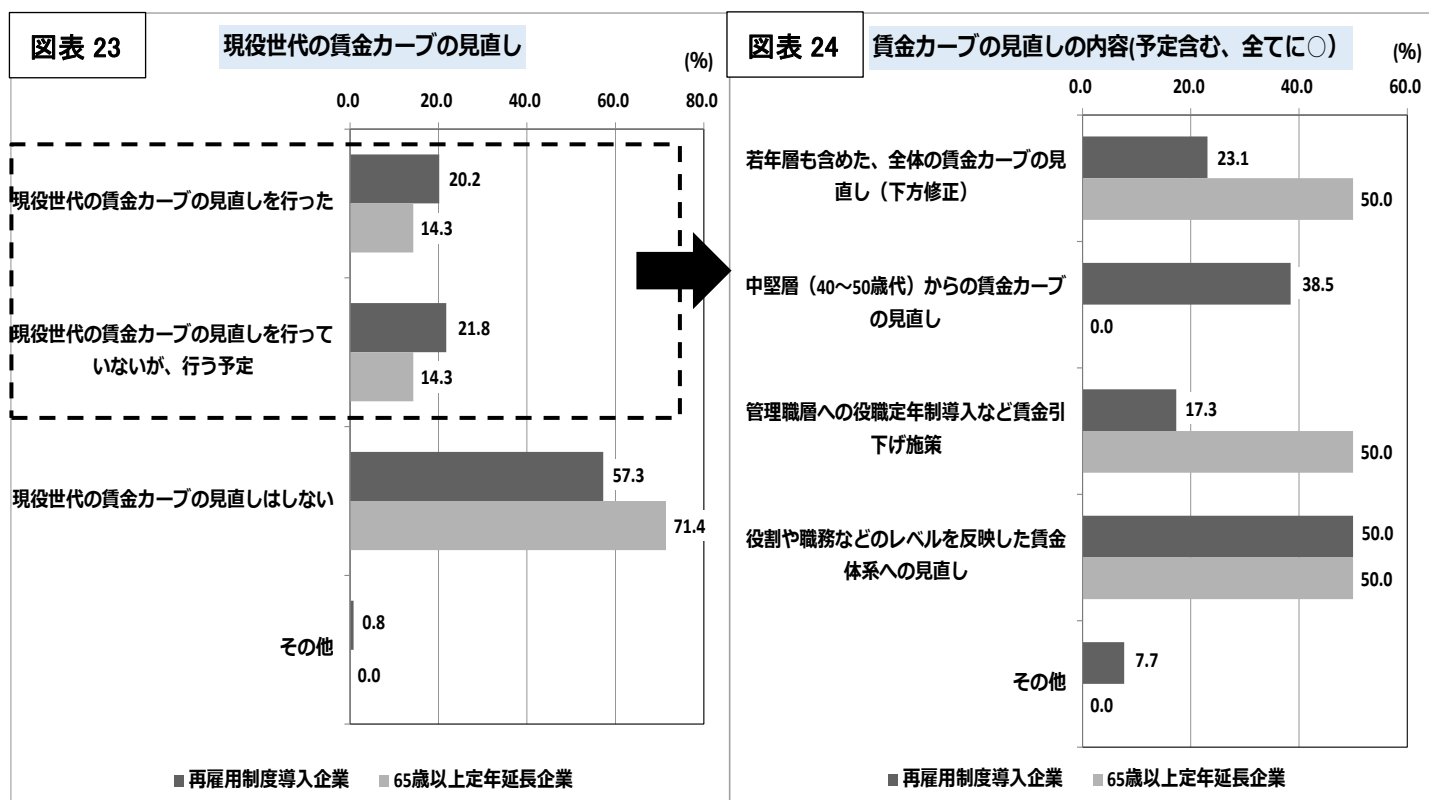


3.現役世代の賃金カーブの見直し

再雇用制度導入企業および65歳以上定年延長企業に、現役世代の賃金カーブの見直しについて尋ねたところ、いずれも「現役世代の賃金カーブの見直しはしない」との回答が過半数を占めている(再雇用制度導入企業 57.3%、65歳以上定年延長企業 71.4%) (図表 23)。但し、再雇用制度導入企業では、「現役世代の賃金カーブの見直しを行った」企業は 20.2%、「現役世代の賃金カーブの見直しを行っていないが、行う予定」の企業も 21.8%を占めており、併せると4割強(42.0%)を占める。

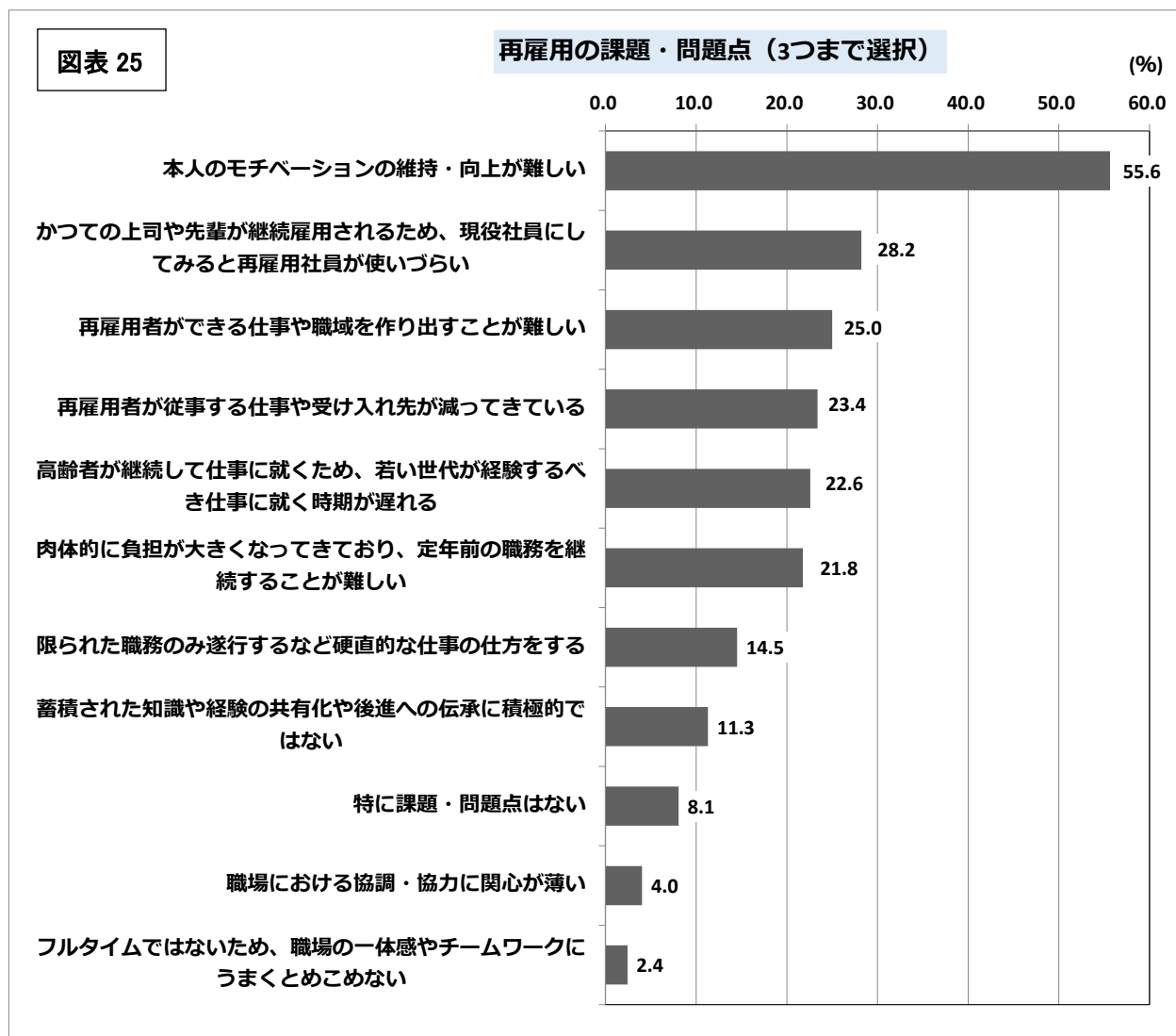
「現役世代の賃金カーブの見直しを行った」あるいは「現役世代の賃金カーブの見直しを行っていないが、行う予定」という企業に、賃金カーブの見直し内容(予定含む)を尋ねた。再雇用制度導入企業および65歳以上定年延長企業いずれも、「役割や職務などのレベルを反映した賃金体系への見直し」が 50.0%と最も多くなっている(図表 24)。また、再雇用制度導入企業では、「中堅層(40~50歳代)からの賃金カーブの見直し」が 38.5%、「若年層も含めた、全体の賃金カーブの見直し(下方修正)」も 23.1%となっている。

賃金カーブの見直し内容として「その他」の回答は、「新入社員から入社5年目相当の社員の間のカブ見直し」、「若年層のカブを上方修正後、一定水準で頭打ちにする」、「若年層の賃金カーブをなだらかにした」等となっている。



4. 再雇用の課題

再雇用制度導入企業に再雇用の課題・問題点について尋ねた。最も回答率が高かったのは「本人のモチベーションの維持・向上が難しい」(55.6%)となっている(図表 25)。それ以外では、「かつての上司や先輩が継続雇用されるため、現役社員にしてみると再雇用社員が使いづらい」(28.2%)、「再雇用者ができる仕事や職域を作り出すことが難しい」(25.0%)、「再雇用者が従事する仕事や受け入れ先が減ってきている」(23.4%)などほぼ 2 割強の回答が並んでいる。



IV. 賃金制度(体系)導入状況

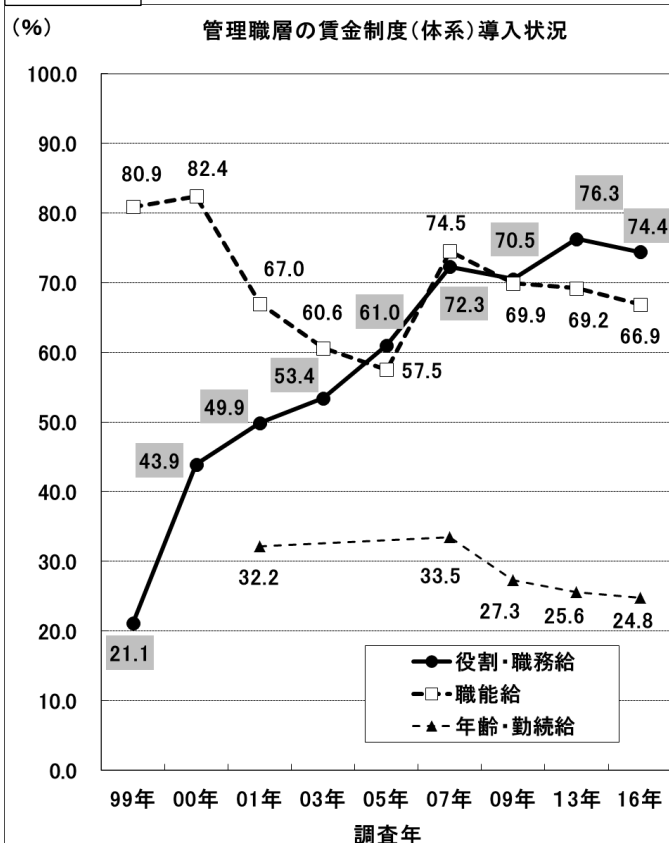
本調査では、継続的に賃金体系の内訳を調査している。今回も、役割・職務給、職能給、年齢・勤続給それぞれについて管理職層、非管理職層にどの程度導入されているかを尋ねた³。それぞれの導入率(「すでに導入している」および「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」の回答率合計)は図表 26・27 の通りである。

まず、管理職層について見ると、経年的に導入率が増加してきた役割・職務給は今回の調査では 74.4%となっている。2007 年調査以降、7 割以上の導入率で推移しており、管理職層への役割・職務給導入は定着してきていることがわかる。職能給は、今回の調査では 66.9%となっており、2007 年調査時点で 74.5%だったがそれ以降、7 割を切り徐々に導入率は低下している。「年齢・勤続給」は 2007 年時点で 33.5%であったが、こちらもその後は 3 割を切り、今回の調査では 24.8%となっている。

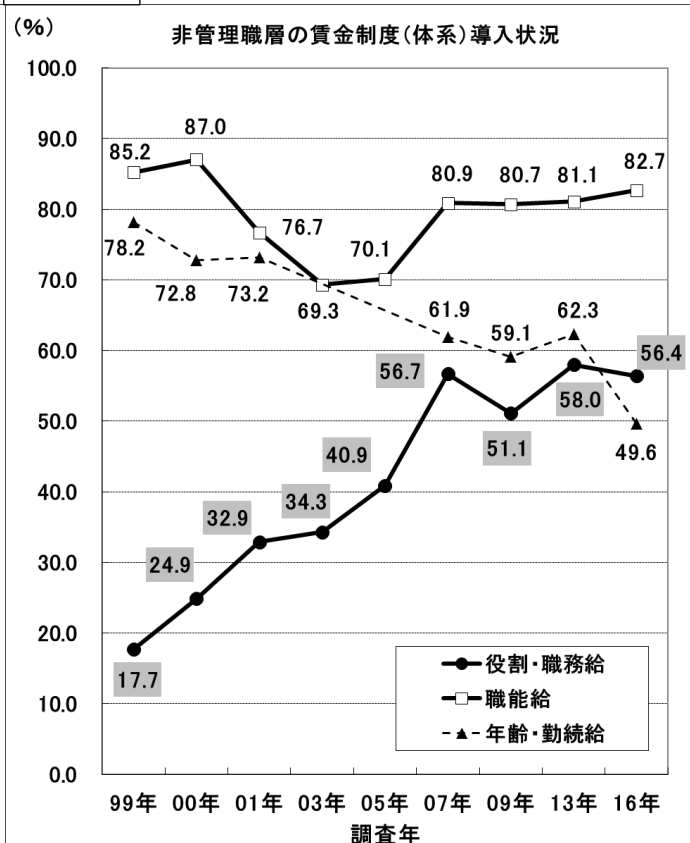
非管理職層では、職能給の導入率がここ数年約 8 割と安定的に推移しており、今回の調査でも 82.7%となっている。役割・職務給については導入率が右肩上がりに増加しており、2007 年調査以降は 5 割強で推移している。今回の調査でも 56.4%となっている。一方、年齢・勤続給は調査以来ほぼ一貫して導入率は下がっており、今回の調査では 49.6%と 5 割を切っている。

年齢・勤続給については、管理職層、非管理職層いずれも、「導入していたが、廃止した」という企業が 2 割以上(管理職層=27.8%、非管理職層=23.3%)を占めており、「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」との回答も非管理職層で 6.8%とやや高いことから、今後も年齢・勤続給の導入率は漸減していくことが予想される(図表 30)。

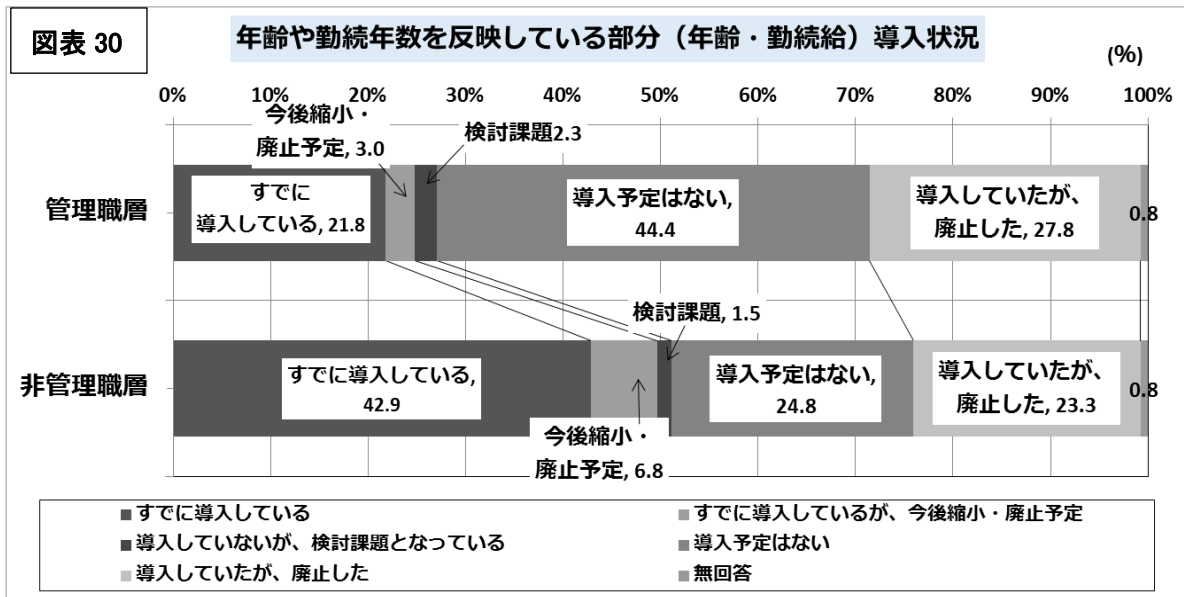
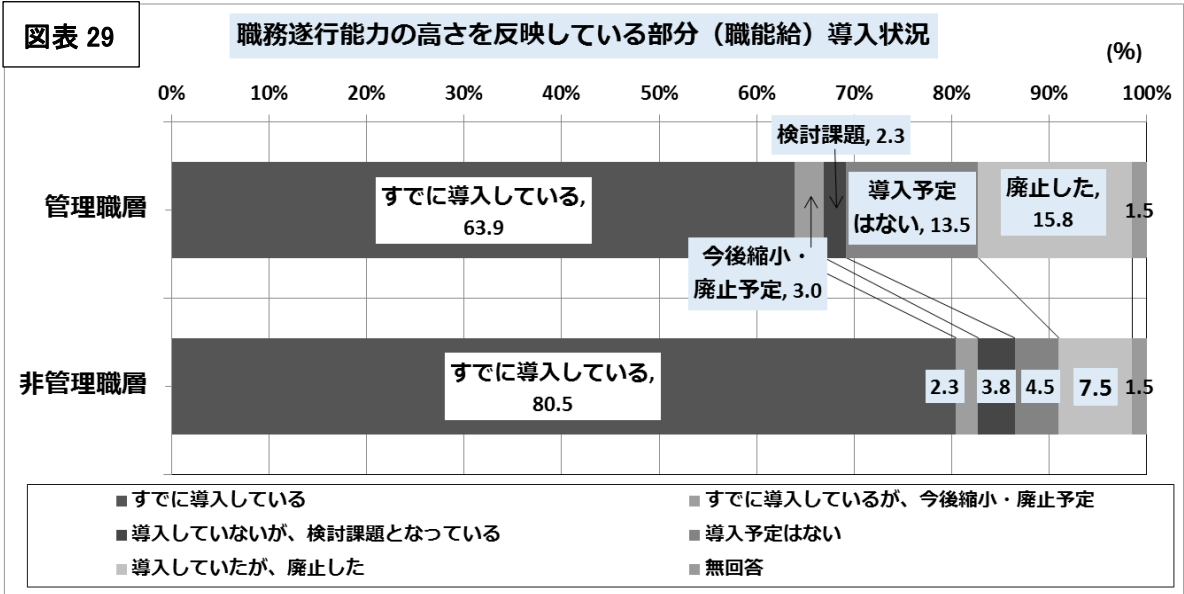
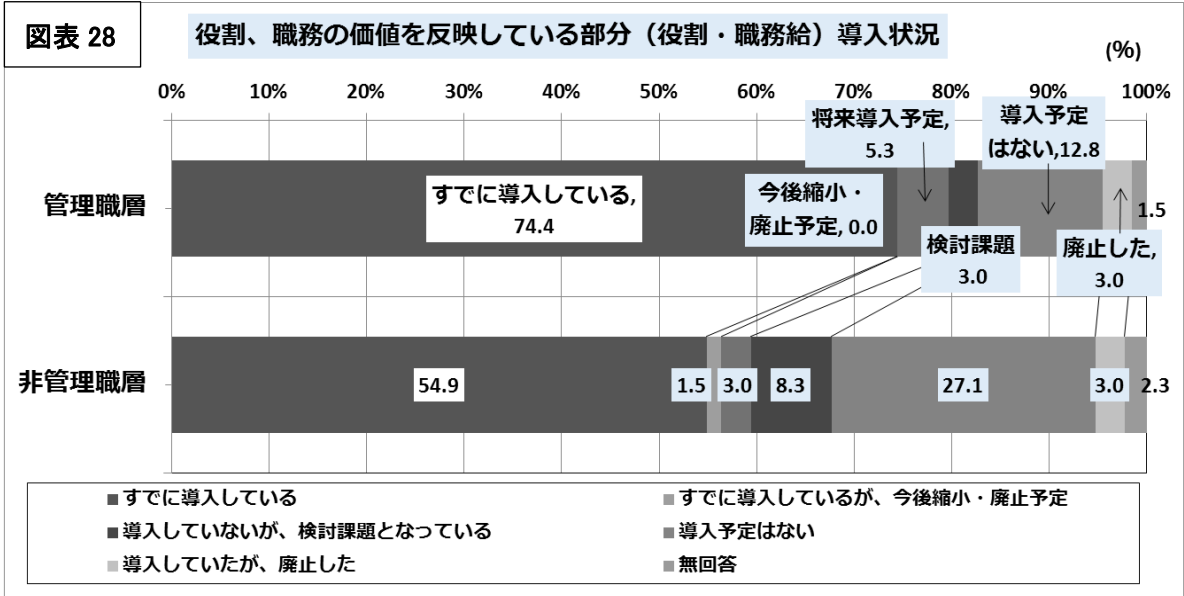
図表 26



図表 27



³調査では、役割・職務給とは「役割、あるいは職務の価値を反映している賃金」、職能給とは「職務遂行能力の高さを反映している賃金」、年齢・勤続給とは、「年齢や勤続年数を反映している賃金」としている。



■ 本調査について

本調査は、日本生産性本部が過去実施した「終身雇用制度に関する調査」(1992年)、「年俸制導入に関する調査」(1992・1996年)、ならびに「裁量労働制導入に関する調査」(1994年)をもとに、「日本的人事制度の変容に関する調査」として1997年より実施しているものである。今回の調査は第15回目にあたる。

■ 第15回調査(2016年調査)

第15回調査(2016年調査)の実施概要は以下のとおり。

調査名 : 「第15回 日本的雇用・人事の変容に関する調査(旧、日本的人事制度の変容に関する調査)」

実施時期 : 2016年7月下旬～2016年8月下旬

実施方法 : アンケート調査票郵送方式

調査対象 : 全上場企業 2,177社の人事労務担当者

回答企業 : 133社(回収率 6.0%)

		回答数	500人未満	500～ 1000人未満	1000～ 2000人未満	2000～ 5000人未満	5000人以上	無回答
全体		133 100.0	47 35.3	16 12.0	26 19.5	24 18.0	19 14.3	1 0.8
業種区分	建設業	8 100.0	2 25.0	1 12.5	1 12.5	3 37.5	1 12.5	0 0.0
	製造業	63 100.0	19 30.2	7 11.1	13 20.6	12 19.0	11 17.5	1 1.6
	第3次産業	49 100.0	18 36.7	8 16.3	9 18.4	9 18.4	5 10.2	0 0.0
	その他	8 100.0	7 87.5	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	無回答	5 100.0	1 20.0	0 0.0	2 40.0	0 0.0	2 40.0	0 0.0

注：本調査でいう製造業、第3次産業に該当する産業は以下の通り。

製造業：食料品、繊維、パルプ・紙、化学・医薬品、石油・石炭、ゴム・ガラス・土石製品、鉄鋼・非鉄金属・金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造業

第3次産業：電気・ガス・熱供給、運輸・倉庫、卸・小売、銀行、証券その他金融、保険、不動産業、情報・通信、サービス業